

EMPRESAS FAMILIARES PROCESADORAS DEL SISTEMA PRODUCTO BOVINOS LECHE CHIAPAS: ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL

Zoily Mery Cruz Sánchez
Blanca Estela Molina Figueroa
Laura de Jesús Velasco Estrada

Docentes investigadoras de la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I, UNACH

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión de las empresas familiares procesadoras de queso afiliadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, se parte de la teoría administrativa y del análisis organizacional para revisar cómo se presenta en estas agrupaciones ubicadas en contextos rurales, en el supuesto de que la transferencia de modelos organizacionales universales genera una reapropiación en el espacio local (Magallón, 2006). Se busca que la comparación proporcione ideas sobre cómo avanzar en el diseño e instrumentación de estrategias para facilitar su gestión y la transferencia de la organización a las próximas generaciones, considerando las particularidades del contexto.

Para acercarnos al análisis y abrir el debate en torno al objetivo planteado, en un primer momento, se responde a las siguientes cinco preguntas: ¿Qué podemos entender por empresa familiar?, ¿por qué es importante revisar lo que sucede en torno a la gestión de la empresa familiar?, ¿qué aportaciones teóricas se han generado en la última década?, ¿cuáles son las características y cómo funcionan las pequeñas y medianas empresas procesadoras de queso en Chiapas?, y ¿qué representa para la gestión de las empresas familiares procesadoras de queso, su afiliación al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas?

Después de abordar estos aspectos, en un segundo momento, se contrastan los hallazgos empíricos con los desarrollos teóricos para intentar avanzar en la frontera del conocimiento sobre la pequeña y mediana empresa familiar.

Definición, importancia y aportaciones teóricas sobre las empresas familiares

Si bien se ha generado una gran cantidad de enunciados sobre lo que es una empresa familiar, casi todos consideran las siguientes cinco características, que cuánto más presentes estén, más auténticamente familiar se considera a una empresa (Martínez 2010, Treviño 2010):

- 1) Su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad, desinterés, desconfianza o desconocimiento, no se abren a otros socios o al mercado accionario. En México, la familia fundadora llega a poseer entre 80 y 100% de la propiedad.
- 2) La gestión, organización y administración estratégica del negocio está a cargo de alguno de los miembros de la familia, casi siempre del fundador o sus hijos, aunque, cuando la empresa crece, se pueden sumar a la administración profesionales no familiares.
- 3) Existe el deseo de perpetuar en el tiempo la obra iniciada por el fundador.
- 4) Se promueve la transmisión y preservación del oficio o conocimiento del negocio entre generaciones; cada generación aporta su propia experiencia enmarcada en los valores y tradiciones familiares.
- 5) La familia actúa como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación y está en disposición de cederla a la siguiente.

La empresa familiar es la mayor generadora de empleos y riqueza en muchas partes del mundo. El Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo determinó que “en la economía mexicana las empresas familiares pueden verse como una fuente vital al representar 90% de las empresas a lo largo de todo el país” (López *et al.*, 2009:15); por su parte, los investigadores mexicanos Lozano, Cisneros y Niebla (2010:17) confirman que “la empresa familiar representa el principal generador de empleo y desarrollo económico del país

ya que suman más de 80% de todas las empresas”.

Sin embargo, en contraste con la aparente bonanza de los datos anteriores, hay indicadores que nos señalan que casi 75% de estas empresas, sobre todo las micro, pequeñas y medianas, son efímeras y no logran traspasar la frontera de la primera o segunda generación, debido a que, además de los problemas de cualquier organización¹, enfrentan otros ocasionados por la intersección de la lógica económica y la lógica familiar, entre los que destacan la falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros, los conflictos familiares, el proceso sucesorio, la poca organización del crecimiento y la escasa planeación estratégica para gestionar el cambio generacional (Martínez, 2010).

En México, los estudios sobre la gestión de la empresa familiar son relativamente recientes (Sánchez, 2005; Treviño, 2010; Belausteguigoieta, 2004, Müller de la Lama, 2005; López *et al.*, 2009; Arangurén *et al.*, 2009), y lo son aún más los realizados desde los estudios organizacionales, que amplían la visión prescriptiva para intentar comprender sus lógicas de funcionamiento a partir de una mirada multidisciplinaria (Rendón 2007; De la Rosa, Montoya y Pomar 2009; Lozano, Cisneros y Niebla, 2010, Zebadúa y García 2009, Lozano, 2009, Magallón, 2006).

Desde la perspectiva administrativa y gerencial, destacan tres vertientes teóricas: a) modelos de organización; b) modelos de subsistemas y desarrollo; y c) modelos de gestión corporativa. A continuación revisaremos algunos de estos aportes:

a) Modelos de organización

Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009) determinaron una tipología basada en el grado de complejidad de la familia y desarrollo de la estructura de las empresas familiares² y establecieron seis modelos: capitán, emperador, equipo familiar, familia profesional, corporación y grupo de inversión familiar (cuadro 1).

Cuadro 1
Modelos de empresa familiar de Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz, 2009

<i>Modelo</i>	<i>Características</i>	<i>Problemas detectados</i>
Capitán	Pequeñas y medianas empresas gestionadas por su fundador.	Falta de: estrategias de posicionamiento, orden económico-administrativo, rigor en los procesos administrativos y productivos, diferenciación financiera y contable entre recursos de la empresa y de la familia.
Emperador	Líder familiar que ha desarrollado recursos y capacidades personales a lo largo del tiempo. Inclusión en puestos directivos y en la propiedad, de generaciones muy jóvenes que se adhieren al líder familiar, sin ejercer sus derechos como propietarios.	Coexistencia de dos generaciones trabajando en la misma empresa, aunque la autoridad la posee solamente una persona, dominante y con un alto poder de discrecionalidad en la gestoría.
Equipo Familiar	Familia extendida con una empresa pequeña, en la que no todos los integrantes participan, algunos optan por profesiones diferentes.	Necesidad de crecimiento para tener mayor capacidad y desarrollo estructural o de reducción del número de propietarios.
Familia profesional	Empresa desarrollada, familiares en puestos de dirección que se comportan profesionalmente. Estructura que diferencia claramente la relación y límites familia-empresa.	Mantenimiento de la estructura que diferencia claramente la relación y límites entre familia-empresa. Proceso sucesorio.
Corporación	Gran empresa: la familia crece como propietaria y se aleja de la gestión.	Búsqueda del desarrollo equilibrado entre complejidad familiar y empresa.
Grupo de inversión familiar	Gran empresa: la familia posee acciones que le permiten mantener el control con los órganos de gobierno; cuida el patrimonio y preserva la continuidad para las siguientes generaciones. La gestión operativa ha sido delegada a profesionales.	Manejo de riesgos al invertir, significativos excedentes económicos de la empresa. Mantenimiento de la propiedad en la familia, al existir accionistas no familiares.

Fuente: elaboración propia basada en Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009).

b) Modelos de subsistemas y desarrollo

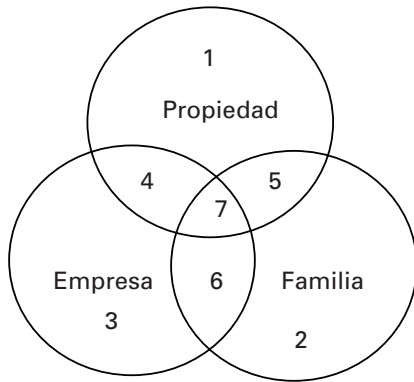
Estos modelos demuestran la naturaleza, complejidad y dinamismo de la empresa familiar. Presentan la interacción entre las grandes dimensiones o sistemas que se entrecruzan en su funcionamiento y evolución; proporcionan un ángulo inicial para el análisis y comprensión de su conformación, de sus modos de crecimiento y de sus implicaciones.

En 1982, Tagiuri y Davis establecieron su famoso modelo de los tres círculos (figura 1), y parten de la premisa de que los subsistemas familia, empresa y propiedad están interconectados³.

Por su parte, Belausteguigoitia (2004), presenta un modelo de empresa intergeneracional (figura 2), que da cuenta del trabajo simultáneo de varias generaciones en una misma empresa familiar.

Respecto al proceso evolutivo de una empresa familiar, en 1998 Gersick *et al.*, citados por

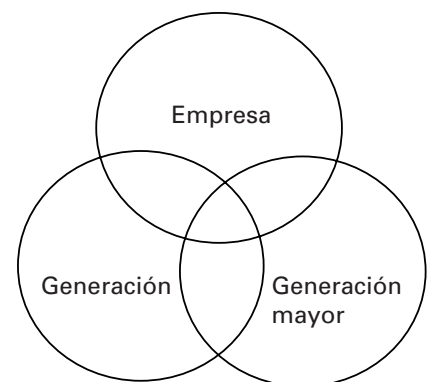
Figura 1
Modelo de los tres Círculos de Tagiuri y Davis, 1982



Fuente: Aranguren *et al.*, (2009), tomado de K. Gersick, J.A. Davis, M. McCollon, y I. Lansberg, 1997.

López *et al.* (2009), la clasificaron como hoy se conocen comúnmente: de primera, segunda o tercera generación. En este sentido, el mismo autor refiere la siguiente adaptación del modelo evolutivo (figura 3) que considera la integración de los sistemas familiar, negocio y accionario.

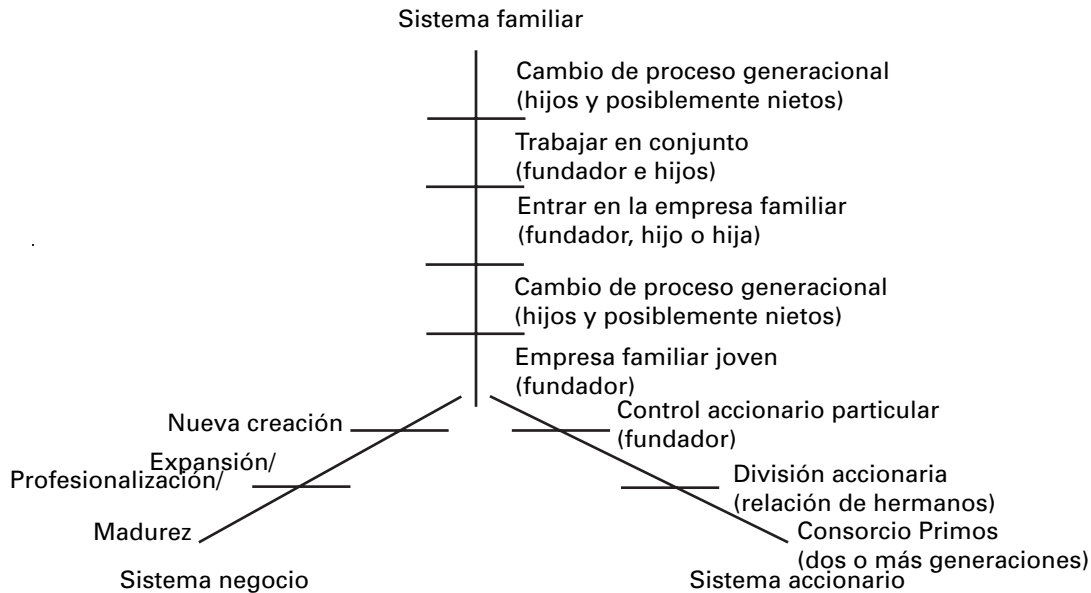
Figura 2
Modelo de empresa intergeneracional



Fuente: Belausteguigoitia, 2004.

El modelo explica que las primeras etapas convergen, pero que el desarrollo de cada línea depende del grado de madurez del negocio, de la familia y de la propiedad; advierte que no siempre las dimensiones maduran al mismo tiempo (López *et al.*, 2009).

Figura 3
Modelo de desarrollo de la empresa familiar



Fuente: López *et al.* (2009:28).

Con un lenguaje familiar, Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005) desarrollaron un modelo de seis etapas por las que pasa una empresa familiar desde su creación hasta la sucesión (cuadro 2):

Por su parte, Gallo (2003) genera un modelo de evolución. Su eje vertical corresponde al tipo de propiedad y lo relaciona con el crecimiento familiar, la distribución de la propiedad y la orientación del negocio (cuadro 4).

Asimismo, se han realizado análisis que dan cuenta de la relación entre la antigüedad, el crecimiento del patrimonio y los riesgos que se corren. Gutiérrez, López y García (2009) concentraron en un esquema, lo que desde su perspectiva sucede en este ámbito (figura 4).

c) Modelos de gestión del gobierno corporativo

El gobierno corporativo es un mecanismo de los accionistas que sirve de guía y contrapeso a la administración. De acuerdo con López *et al.*, (2009:38) del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo Ciudad de México: “Implica un proceso a través del cual se distingue una relación profesional entre la dirección general y el consejo de administración, que representa a los accionistas; fortalece la administración, da seguridad a los inversionistas y a terceros, y orienta el negocio bajo prácticas sanas y de alta productividad”.

Quienes recomiendan su instalación, señalan López *et al.* (2009), argumentan que su funcionamiento:

Cuadro 2
Modelo de desarrollo de seis etapas

<i>Etapas</i>	<i>Grado de desarrollo</i>	<i>Edad padres</i>	<i>Edad hijos</i>	<i>Problemas y retos</i>
Infancia	Fundación e inicio	25-30	1-6	Falta de limitación de jerarquías; dedicación total a la empresa, primeros problemas familiares por la empresa.
Niñez	Crecimiento inicial	30-40	6-12	Necesidad de nuevo personal; negación a la contratación especializada para ahorrar. Primeros contactos de los hijos con la empresa.
Adolescencia	Desarrollo	40-50	12-21	Creación de puntos de venta. Negación a la delegación, falta de dedicación a hijos adolescentes; ellos suelen trabajar en vacaciones.
Juventud	Expansión	50-60	22-29	Continúa el crecimiento. El fundador pretende que los hijos trabajen con él, empieza a hablar de su próximo retiro, de la sucesión y del testamento.
Madurez	Consolidación	60-70	30-40	Retiro efectivo del fundador. Necesidad de nombrar al sucesor más adecuado.
Vejez	Institucionalización y renacimiento	70-80	40-60	Necesidad de conciliar efectividad empresarial y afectividad familiar. Diseño y puesta en práctica de normas y reglamentos para incorporación de miembros, familiares o no.

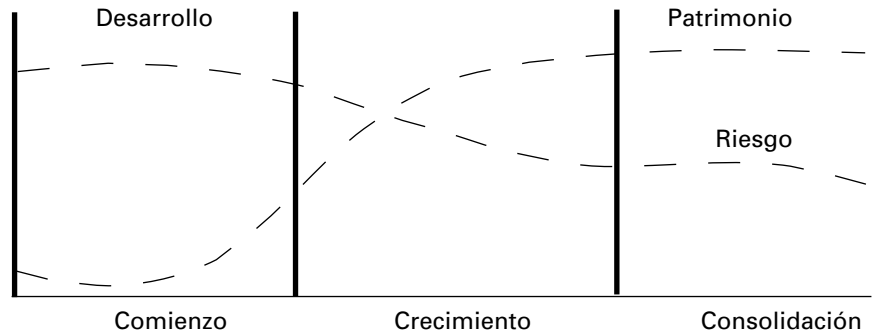
Fuente: elaboración propia basada en Müller, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005).

Cuadro 3
Modelo de evolución de la empresa familiar

Tipo de familia	Tipo de propiedad	Tipo de empresa según su orientación estratégica		
		Mononegocio	Multinegocios relacionados	Cartera de negocios diversificada
Familia extensa multigeneracional	Consortio de primos	G	H	I
Familia nuclear ampliada	Equipo de hermanos	D	E	F
Familia nuclear	Propiedad única	A	B	C
Tipo de estructura organizativa		Estructura funcional	Estructura divisional	Estructura holding
Tipo de empresa familiar		Empresa de trabajo familiar	Empresa de dirección familiar	Empresa de gobierno familiar
Nota de las autoras: Las letras representan diferentes combinaciones entre la evolución de la familia y la evolución de la empresa. Conforme a su orden en el alfabeto, la letra A corresponde a las empresas que se encuentran en un desarrollo básico y la letra I, a las empresas que han alcanzado un nivel de progreso más alto y equilibrado				

Fuente: Gallo y Amat (2003:95).

Figura 4
Relación del riesgo en el patrimonio familiar



Fuente: López, *et al.*, (2009:32), basado en B. Gutiérrez, M. López y J. García, (2008).

- Permite crear los órganos de gobierno que equilibran los intereses de los accionistas y los administradores.
- Promueve la inversión en la organización, crea mayor transparencia y confiabilidad y genera confianza en los acreedores.
- Establece estrategias y políticas de desempeño y compensaciones que contribuyen a clarificar, simplificar y optimizar el crecimiento operativo y directivo.

- Ofrece una visión autónoma a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece a la administración en el largo plazo.

Para operar el gobierno corporativo se propone el funcionamiento de los siguientes órganos de gobierno: consejo de familia, consejo de administración, comité de dirección y comité de sucesión. Además se señala la conveniencia

de instituir algunas prácticas o instrumentos para la gestión, entre ellos, la asamblea de accionistas, la asamblea familiar y el protocolo familiar.

De manera adicional a los modelos, órganos e instrumentos presentados, al revisar el estado del arte sobre la empresa familiar, desde la posición económico-administrativa, es posible encontrar un arsenal de recomendaciones y sugerencias para su gestión que van desde sencillos consejos para prever conflictos, enfrentar retos, aprovechar oportunidades, analizar mitos, etc., hasta la prescripción detallada de fórmulas y procesos para la creación de órganos e instrumentos con los que se pretende asegurar la sucesión y la continuidad (Ginebra, 1997; Gallo y Amat, 2003; Gimeno *et al.*, 2009; Müller de la Lama *et al.*, 2005; López *et al.*, 2009, Arangurén *et al.*, 2009, Martínez Echezárraga, 2010). En forma paralela, es importante reflexionar sobre la necesidad de pensar en la empresa familiar como un espacio complejo que requiere de aproximaciones multi e interdisciplinarias para profundizar en la comprensión de los fenómenos que ocurren en ella y que muchas veces determinan su continuidad: cultura, poder, identidad y trabajo, entre otros (Lozano, 2009).

Las pequeñas y medianas empresas familiares procesadoras de queso en Chiapas

El estado de Chiapas se ha caracterizado por un constante incremento en la producción de leche bovina; una pequeña parte se dedica al autoconsumo, otro segmento se entrega a las tres grandes industrias pasteurizadoras instaladas en la región y los excedentes se usan para la elaboración de queso artesanal en pequeñas y medianas empresas procesadoras.

Al orientar nuestro trabajo de investigación hacia la empresa familiar procesadora de queso en Chiapas, en primer término la ubicamos en la cadena productiva correspondiente e identificamos el organismo que la agrupa, de acuerdo con la Ley de Desarrollo Sustentable.

La cadena productiva bovinos-leche está integrada por los siguientes eslabones: productores

primarios, transporte y recolección, procesadores pymes, industria, proveedores de insumos, detallistas, consumidor (Prado, 2011), y es coordinada por el Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas (CESPBLCH), creado el 3 de diciembre de 2009, mismo que de acuerdo con su propio portal, es

un organismo no gubernamental que representa a los productores primarios, procesadores y a todos aquellos involucrados en la producción, procesamiento y comercialización de la leche en el estado de Chiapas; promueve la integración de los diversos eslabones que componen a esta cadena productiva; tiene como misión impulsar el desarrollo sustentable e integral de los eslabones de la cadena productiva bovinos leche mediante la participación de los sectores especiales y productivos en la planeación y ejecución de proyectos. Su visión es ser el organismo rector que represente a todos los eslabones de la cadena productiva bovinos leche favoreciendo la rentabilidad, competitividad y sustentabilidad para este sector estratégico. (Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, 2010:1)

El CESPBLCH considera que el eslabón procesadores Pymes, al que pertenecen las queserías estudiadas, es de suma importancia porque representa el pivote a partir del cual es posible identificar y agremiar a otros eslabones de la cadena, por lo que reconoce la necesidad de establecer mecanismos que los apoyen en el manejo sociocultural, económico y administrativo, para garantizar su sobrevivencia.

Aunque se considera que hay aproximadamente setecientas queserías en territorio chiapaneco (cuadro 4), al momento del estudio el Comité tiene agremiadas 54 queserías con las cuales trabaja de manera colaborativa para alcanzar la certificación colectiva *Marca-Chiapas* para el queso crema tradicional. Las queserías agremiadas están distribuidas en las cuencas lecheras de Chiapas y, en conjunto, llegan a procesar 238 000 litros de leche al día.

Cuadro 4
Cadena productiva del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas

	<i>Eslabón de la Cadena</i>	<i>Cantidad agremiada a octubre de 2010</i>	<i>Porcentaje de empresas familiares en el eslabón</i>
A	Productores primarios	+2 000	100
B	Transporte y recolección	4	(En proceso de agremiarse, sin datos)
C	Procesadores MIPYMES (queserías)	+770	54 queserías Pymes
D	Industria	3	(Nestlé, Pradel, Liconsa) 0
E	Proveedores de insumos, equipos, servicios.	+7 000	90
F	Detallistas y comercializadores	+500	90
G	Consumidores	Sin datos	Sin datos

Fuente: elaboración propia, basada en datos del CESPBLCH, 2010.

Muestra e instrumentos utilizados

La investigación fue no experimental, cualitativa, descriptiva y transaccional, con un marco interpretativo que recupera la percepción de los actores. Se usaron como herramientas para la recolección de datos la observación, el genograma, el análisis de eficiencia y la entrevista semiestructurada, grupal e individual, porque conformaron una “vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana” (Vela Peón, 2008, p. 64). La entrevista individual fue abierta, y se usó, primordialmente, para validar la información obtenida en la observación y la entrevista grupal.

Aunque partimos del supuesto de que las empresas estudiadas comparten problemáticas y retos, también reconocemos que cada una de ellas presenta características exclusivas internas y contextuales, que sólo pueden ser estudiadas de manera particular, por lo que se trabajó con el modo de estudios de caso, de los que finalmente se extrajeron similitudes y diferencias para intentar establecer algunas regularidades en el eslabón.

El trabajo de campo se realizó por seis investigadores y doce estudiantes tesisistas de la Universidad Autónoma de Chiapas, que integran o

colaboran en el Cuerpo Académico Estudio de las Organizaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, en los meses de julio a diciembre de 2011.

El universo de estudio correspondió a las 700 queserías que el Comité estima que hay en Chiapas; la población considerada fueron las 54 empresas agremiadas al CESPBLCH y, a partir de esto, se trabajó con una muestra a conveniencia de 16 empresas (cuadro 5) que cumplieron con los siguientes criterios de selección:

- Antigüedad mayor a 10 años.
- Ser pequeña o mediana empresa.
- Contar con al menos dos generaciones de la familia trabajando en ella.
- Disposición para participar en entrevistas a profundidad.
- Permitir la observación y grabaciones en sus áreas administrativas y productivas.
- Ser una empresa reconocida comercialmente en su cuenca lechera.
- Producto principal reconocido por su calidad.

La recolección de información se realizó con los instrumentos presentados en el cuadro 6. La

Cuadro 5
Procesadoras de queso en Chiapas. Estudios de caso, 2011

<i>Cuenca</i>	<i>Municipio</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Nombre</i>	<i>Antigüedad en años</i>	<i>Generaciones interactuando</i>	<i>Queso principal</i>
Centro-Frailesca (6)	Villacorzo	San Pedro Buenavista	Lácteos de Buena Vista SRP de RI	18	2	cotija
	Villacorzo	San Pedro Buenavista	Quesos Viridiana	12	2	crema
	Villaflores	José María Garza	Santa Elena Corcob, SRP de RI	20	2	crema
	Villaflores	Villaflores	Productos Lácteos El Campo	15	2	crema
	Ocozo Coautla	Apicpac	Quesos Ruiz	70	3	crema
	Concordia	La Tigrilla	Peña Blanca	15	2	crema
Norte (4)	Reforma	Reforma	San Bartolo Quesos.	12	2	crema
	Tecpatán	Emiliano Zapata	Productores de leche orgánica La Pomarroza SPR de RI	11	3	crema
	Rayón	Rayón	Quesos Diprolac	60	3	crema
	Rayón	Rayón	Quesos Doña Bertha	80	3	crema
Costa (6)	Pijijiapan	San Francisco	Quesería San Francisco	38	3	crema/quesillo
	Pijijiapan	Pijijiapan	Quesos Vaquero de Chiapas	25	2	crema/panela
	Pijijiapan	Pijijiapan	Quesería Juan de Dios	26	3	crema
	Tonalá	Tonalá	Lácteos Los Turulos	30	3	cotija
	Tonalá	Tonalá	Quesos La Ordeña	16	2	crema
	Arriaga	Arriaga	Desarrollo Quintín	22	2	crema

Fuente: elaboración del equipo de trabajo.

investigación se centró en el análisis de las dimensiones empresa, propiedad y familia, desde las perspectivas económica-administrativa y organizacional.

Características y funcionamiento

A continuación describimos las principales características y formas de funcionamiento de estas empresas, desde la perspectiva económico-

Cuadro 6
Técnicas e instrumentos utilizados

<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Información recolectada</i>	<i>Aplicación</i>
Encuesta	Cuestionario exploratorio, cerrado	Identificación de datos generales y ubicación de las empresas afiliadas; detección de candidatos a estudios de caso.	General, por familia. En taller de empresas familiares del CESPBLCH, Tuxtla Gutiérrez.
Observación	Guía de observación	Datos generales de la empresa: planeación, estructura, políticas, personal, proceso productivo, relación intergeneracional/ formas de liderazgo y manejo del poder.	Fundador, director y familiares que laboran en la empresa. Personal no familiar. Documentos de la empresa. En oficinas y planta.
Entrevista grupal	Guía sobre genealogía de la empresa familiar	Historia de la empresa, generaciones, manejo del proceso de sucesión.	Familiares que laboran en la empresa.
	Guía para diagnóstico de la dimensión empresa	Historia, contexto, planeación estratégica, estructura, producción, mercado, financiamiento, decisiones, profesionalización y sucesión. Uso de instrumentos de gestión. Interacción con el CESPBLCH.	Familiares que laboran dentro de la empresa de manera grupal.
	Guía para diagnóstico de la dimensión familiar	Historia familiar, comunicación intergeneracional, valores, visión del proceso sucesorio.	Integrantes de la familia de manera grupal.
	Guía de diagnóstico de la dimensión patrimonial	Valor monetario de la propiedad, formas y requisitos de acceso. Instrumentos de gobierno y de transmisión de la propiedad.	Integrantes de la familia de manera grupal.
Entrevista individual	Entrevista en profundidad	Validación de datos recolectados en observación y entrevistas grupales.	Integrantes de la familia de manera individual.

Fuente: elaboración del equipo de trabajo.

administrativa y organizacional relativas a las dimensiones empresa, propiedad y familia, contrastándolas con las teorías revisadas en el primer apartado.

Perspectiva económica-administrativa

Es posible establecer que las empresas procesadoras afiliadas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas son efectivamente

familiares y se consideran pequeñas y medianas; 80% se encuentra en primera generación, 15% en segunda y solamente 5% ha traspasado la frontera de la tercera y cuarta. En todas coexisten al menos dos generaciones.

En la cuenca Centro-Frailesca y Costa pueden ubicarse empresas organizadas y lideradas con el modelo capitán y en la zona Norte se detectó la presencia de los modelos emperador y equipo familiar. Ninguna ha evolucionado a los modelos

de familia profesional y subsecuentes, propuestos por Gimeno, Bauleñas y Coma-Cruz (2009).

El modelo de empresa intergeneracional está presente en todas las organizaciones, en ellas se encontraron dos y tres generaciones trabajando simultáneamente, y se ajustan a la propuesta de Belateguigoitia. Sin embargo, recuperamos evidencias de empresas en las cuales, debido al trabajo de concientización del CESPBLCH entre los fundadores en los dos últimos años, se permite una mayor participación de los hijos jóvenes en la toma de decisiones. Podemos pensar entonces que cuando la empresa intergeneracional recibe influencia externa que modifica las creencias de sus integrantes, es posible la coexistencia de varias generaciones en un ámbito de mayor democracia, lo que permite una mejor adherencia de las generaciones jóvenes al negocio familiar. Esta afirmación nos permite establecer una variante al modelo emperador de Gimeno, Bauleñas y Coma-Cruz (2009).

Al someterlas a una revisión con base en el modelo evolutivo, en las empresas afiliadas al CESPBLCH no se localizó ninguna catalogada en éste ámbito como *joven*, es decir, a cargo exclusivo del fundador, sino que en todas ellas existe el trabajo conjunto de fundadores e hijos; el control accionario se ejerce por el fundador y, en el eje de sistema de negocios, van de empresas de nueva creación a las de expansión. La dimensión más madura de las queserías en este modelo de desarrollo es el sistema familiar, seguido del sistema de negocio y finalmente del sistema accionario.

Al revisar las empresas con el modelo de desarrollo de seis etapas de Müller *et al.* (2005), encontramos que las procesadoras se encuentran en las etapas de infancia, niñez, adolescencia y juventud; en ellas, los fundadores no hablan en este momento de su próximo retiro. 10% ha llegado a las etapas de madurez y vejez y quienes están en la dirección actualmente tampoco consideran el retiro. Las actividades en que se han visto involucrados al incorporarse al CESPBLCH, han renovado su interés en la permanencia.

A la luz del modelo de evolución de Gallo y Amat (2003), es posible identificar que las em-

presas procesadoras son de propiedad única y de equipo de hermanos, con la presencia de una familia nuclear y una estructura funcional muy pequeña, tienen como negocio la producción de queso; únicamente dos han sido fieles a su exclusiva receta ancestral y las demás, aunque se han mantenido en la producción quesera, han realizado innovaciones y generado variedades⁴, solamente detectamos un caso en la zona Norte que ha diversificado su negocio al incorporar la crianza de borregos para procesar su carne.

Desde la perspectiva patrimonio-riesgo, casi 13% de la muestra de empresas estudiada se encuentra en etapa de consolidación, han estandarizado sus productos y asegurado sus proveedores de leche y su mercado, lo que ha incrementado su patrimonio y disminuido sus riesgos. Más de 60% se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo cual se desarrollan bajo constante riesgo, lo que obliga a los miembros de la familia a dedicar más de doce horas diarias a la empresa.

Respecto al gobierno corporativo recomendado por los teóricos, estas empresas por su tamaño, estructura y desconocimiento, no han considerado la instalación de figuras formales que representen algún órgano de gobierno familiar, como el consejo de familia, la asamblea de accionistas o de familia, el comité de dirección y el comité de sucesión; tampoco se ha formalizado algún protocolo familiar. La totalidad de los empresarios desconoce cómo elaborarlos e implementarlos, sin embargo, sí se realizan actividades de planeación informal relacionadas con aspectos productivos, mercadeo e inversión.

Perspectiva organizacional

Gobierno y liderazgo. Desde la perspectiva organizacional, encontramos que en su gobierno, aun en las que estén conformadas como sociedades, impera la discrecionalidad del fundador, quien prioriza los requerimientos productivos del negocio, pero suele ser flexible en cuanto a la incorporación y remuneración a familiares. Esto no causa problemas con los trabajadores no familiares debido a que es aceptado que el due-

ño proporcione apoyos adicionales a sus descendientes y existe la conciencia de que éstos serán los dueños en un futuro.

Aunque oficialmente el padre mantiene el control patrimonial y la toma de decisiones, se encontraron evidencias de un alto grado de poder matriarcal, que, además, asume el papel de mediador en la comunicación y acoplamiento de intereses intergeneracionales. También se encontró que la producción suele estar bajo su responsabilidad y, en todos los casos, es ella quien demuestra gran capacidad para la innovación del producto y para la búsqueda de canales de comercialización.

Este es un hallazgo que no ha sido recuperado por las teorías revisadas en este documento: la figura materna que ejerce el control real de la empresa familiar y genera conocimientos e innovación en el área productiva, encubierta bajo la presencia del esposo que funge como un líder fundador aparentemente autocrático. Encontramos evidencia de que esta relación permanece cuando la madre fue cofundadora y aún después de su fallecimiento, el padre continúa guiándose, en la toma de decisiones empresa-familia-propiedad, por lo que considera que ella hubiese opinado.

Estructura. En palabras de Mintzberg (1991), estas empresas presentan una estructura que va desde simple hasta aquella que presenta tintes burocráticos mecánicos y profesionales, es decir, se están estandarizando los procesos e incorporando a hijos que son profesionales especializados. Están aprendiendo a pasar sus sistemas tecnológicos de simples y no regulables a no complejos y regulables al incorporar equipos que les permiten tener mayor control del proceso y cuidar la calidad del mismo. El ambiente en el que se encuentran, es simple pero no totalmente estable ante el incremento de productos foráneos sustitutos, por lo que están recurriendo a la innovación en la producción y comercialización.

Papel de los hijos y profesionalización. En todas ellas existe en algún grado la incorporación de los hijos al trabajo familiar. Las empresas que iniciaron en zonas rurales con los hijos peque-

ños, lograron interesarlos desde pequeños, motivándolos con la obtención de premios por su trabajo; en estos casos los hijos han optado, como decisión propia, por estudiar carreras afines a la empresa. Se observa que existen procesadores que iniciaron con hijos pequeños en zonas urbanas y decidieron que sus hijos *no pasarían las privaciones o esfuerzos que ellos*; a la larga esta situación propició el desapego de los hijos a la empresa creada por sus padres; en algunos casos los descendientes han retornado y se han incorporado como trabajadores con prestaciones adicionales a los demás trabajadores. En estos casos se detecta poca confianza del padre en la capacidad de dirección del hijo (a) y, en consecuencia, escasa delegación de autoridad y, por otro lado, el personal, familiar y no familiar, no considera posible sucesor al reincorporado (ausencia de legitimidad).

Aprendizaje y conocimiento organizacional. Los queseros sienten mucho orgullo por la calidad de sus productos y por ser herederos de un prestigio construido a lo largo de generaciones. Los que han obtenido estatus con sus clientes y que, además, han sido elegidos por catadores internacionales como los mejores quesos chia-panecos, guardan celosamente sus recetas tradicionales y los detalles finos únicamente son compartidos con sus descendientes. Sin embargo, cuando se trata de conocimientos de otra índole, demuestran un alto grado de disposición a compartir la información con investigadores y sus colegas en el marco de las actividades del CESPBLCH.

La producción del queso es artesanal, está medianamente tecnificado, la materia prima no se somete a inocuidad por así requerirlo el proceso tradicional y, por lo mismo, es muy difícil lograr la estandarización. Esta situación provoca que, en gran medida, el conocimiento que se posee sea implícito y únicamente sea transmitido a través de la figura maestro-aprendiz, con supervisión cotidiana. Las empresas que han incorporado a hijos con profesiones afines, han iniciado el proceso de explicitar los conocimientos del proceso productivo y sus distintivos para la co-

mercialización, debido a que así se los exige el proceso de la obtención de la marca colectiva y pensando en la posibilidad de su posterior protección legal.

Cultura y valores. Aunque en los cursos recibidos se ha insistido en priorizar la empresa antes que la familia, todos los procesadores conservan la orientación familiar y trasladan la jerarquía, cultura, valores y creencias de la misma a su organización, incluso la religión. Esto se asegura con la mezcla de dominación tradicional y legal que ejerce el fundador.

En las empresas en que es claro que las ganancias de la empresa son distribuidas en la familia, los miembros no simulan en su trabajo y lo hacen lo mejor que pueden, son creativos y constantemente buscan hacer innovaciones que optimicen los procesos, aunque sean pequeñas; los valores trasladados en estas empresas son la disciplina, el amor al trabajo, el arraigo a la tierra, el compromiso con los clientes, el valor de la palabra, la honradez.

Únicamente en una empresa se detectó que el control económico absoluto es ejercido por el fundador⁵ y los hijos no perciben un beneficio directo —el manejo de efectivo depende de la voluntad paterna, no toman decisiones al respecto, no tienen autonomía ni jerarquía real en la empresa, y tampoco son considerados en la toma de decisiones del fundador—, es común que éstos pierdan el interés en el trabajo y se limiten a realizar tareas mínimas, aledañas o definitivamente ajenas al núcleo familiar.

Sucesión. En todas las organizaciones analizadas hay diversos grados de tensión por la incertidumbre de la sucesión y, aunque todos desean la continuidad de la obra del fundador, existe una reticencia a hablar abiertamente sobre el tema, lo que denota la negación del fundador a analizar profundamente la cuestión por su complejidad y repercusiones, sobre todo en el funcionamiento y control de la empresa. Sin embargo, aunque no se expresa de manera abierta, en más de 80% de las organizaciones se observan comportamientos de liderazgo natural en alguno de los hijos, cuyas actividades suelen ser avaladas por la madre

o el padre a partir de la capacitación recibida en este sentido con su incorporación al CESPBLCH.

Relación de los procesadores familiares con el CESPBLCH

La sensibilización iniciada por el Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, sobre la importancia de un adecuado manejo de las dimensiones empresa-propiedad-familia, empieza a permear en todas las generaciones de las empresas que han acudido a los cursos o conferencias organizadas por esta institución. Aunque persiste la resistencia a pensar en el retiro entre los fundadores, los jóvenes utilizan argumentos tratados en estos actos para externar sus inquietudes a sus padres o hermanos más cercanos respecto a múltiples aspectos relacionados con el negocio.

Esto es más evidente en los miembros de las empresas agremiadas en torno a la consecución de la Marca Chiapas, impulsada por el comité, quienes denotan un alto grado de sociabilidad a partir de estar en constante contacto, ya sea en sus propias instalaciones o fuera de ellas, con investigadores, catadores, proveedores, otros procesadores y por su participación en ferias nacionales e internacionales.

Respecto a su conformación legal, el comité impulsa a las empresas a pasar de propietario único o persona física a sociedades de producción rural, para tener acceso a programas de financiamiento gubernamentales, lo cual ha permitido obtener recursos para la compra de equipos que permitan cierto grado de industrialización y el mejoramiento del control sanitario. En este proceso los fundadores incorporan a hijos y otros familiares como propietarios de acciones y empiezan a aceptar la importancia de planear con anticipación el proceso sucesorio, lo que ha provocado una disminución en el grado de incertidumbre entre los hijos activos en el negocio e, incluso, entre los mismos dirigentes actuales.

Los congresos anuales 2010 y 2011, organizados por el comité, interesaron profundamente a los procesadores pues les han permitido obtener

conocimientos técnicos, sanitarios y culturales, así como establecer relaciones comerciales e, incluso, de amistad con otros procesadores y con los demás eslabones de la cadena. Se establece la conciencia de grupo y el sentido de pertenencia e identidad se construye con bases sólidas.

Todos los entrevistados coincidieron en el importante papel que como agente de cambio ha jugado el comité estatal en sus organizaciones, a partir de las acciones realizadas y el alto grado de confianza que tienen en su presidenta actual, generado por su prestigio personal y los resultados obtenidos durante su gestión.

Conclusiones

La información recuperada apunta a que hay diferencias entre el arsenal teórico económico-administrativo disponible para su gestión como empresas familiares y la realidad que se vive en ellas, por lo que la mirada organizacional es importante para su estudio. Desde un primer acercamiento, es posible apreciar que estas organizaciones difícilmente pueden ser comprendidas en toda su complejidad exclusivamente con una perspectiva, pues, aunque su constitución más visible es la de una empresa, coincidiendo con Lozano (2009) encontramos que su conformación es también menos racional cuando sus miembros son individuos con afectos y lazos filiales, con pasiones e ideales, con formas de ser y temores, además de que coexisten con otras organizaciones y están insertas en sociedades también complejas.

El estudio de las empresas familiares procesadoras integradas al Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas requiere de ambas visiones para comprender la construcción de su orden organizacional en donde muchas veces la línea divisoria entre empresa y familia se desdibuja. Con esta conjunción pueden encontrarse estrategias particulares que contribuyan a que cada entidad incremente sus posibilidades de continuidad.

El sentido de pertenencia e identidad, al estar integradas a una cadena productiva y a la ges-

tión del comité estatal, ha contribuido a una mayor apertura en la integración intergeneracional de cada empresa y les ha facilitado el acceso a recursos económicos y técnicos que los ha motivado a concentrarse en una dinámica de mejora continua de sus procesos productivos y comerciales.

Se requiere continuar el trabajo con estudios de caso para comprenderlas de mejor forma y plantear estrategias preventivas para contribuir a garantizar su desarrollo y continuidad.

Notas

¹ Entre los problemas más comunes encontramos disfuncionalidades en su estructura, inadecuado manejo de flujos de efectivo y de aseguramiento de mercados, responsabilidad legal, contable y fiscal.

² Para establecer su tipología, estos investigadores consideran dentro de la variable estructura, las dimensiones: grado de institucionalización, diferenciación familia-empresa, prácticas de gestión, comunicación y proceso de sucesión.

³ El modelo considera los siguientes ámbitos de influencia: 1) accionistas que no son familiares y no trabajan en la empresa; 2) familiares que no son accionistas y no trabajan en la empresa; 3) directivos de la empresa que no son familiares, ni accionistas; 4) accionistas no familiares, que son directivos de la empresa; 5) accionistas que son familiares, pero no trabajan en la empresa; 6) familiares que son directivos de la empresa, y 7) accionistas familiares que son directivos o miembros del consejo de administración de la empresa.

⁴ Entre las innovaciones se encuentran: a) queso crema fresco tradicional adicionado con productos regionales: chiles, hierbas, chipilín, mantequillas, etc.; b) queso crema con diferentes grados de maduración; c) variedades de queso: asadero, botanero, quesillo, navideño, etc., y d) quesos producidos con leche orgánica certificada. Las innovaciones no han sido protegidas legalmente, se pro-

ducen de manera artesanal, sin un proceso estandarizado.

⁵ Esta situación parece estar relacionada con la formación para el trabajo recibida por el fundador. Generalmente son personas que se iniciaron en trabajos operativos muy arduos y en condiciones de pobreza, aprendiendo en el camino a base de prueba y error para finalmente iniciar solos o con su pareja el actual negocio familiar al que han dedicado todo su tiempo.

Fuentes bibliográficas

- Arangurén et al., (2009), *Gobierno corporativo en la empresa familiar*, México, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo/Editorial Mexicana.
- Belausteguigoitia, Imanol (2004), *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill.
- De la Rosa, Ayuzabeth, Montoya, Ma. Teresa y Pomar, Silvia, (2009). *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Universidad Autónoma Metropolitana, Juan Pablos Editor. México.
- Gallo, M. y Amat J. (2003), *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona, Instituto de la Empresa Familiar/Deusto.
- Ginebra, Joan (1997). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*, Editorial Panorama, México.
- Gimeno, Baulenas y Coma-Cruz (2009), *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*, Barcelona, Instituto de la Empresa Familiar/Deusto.
- Grabinsky, Salo (1987), *La empresa familiar*, México, Del Verbo Empezar.
- López et al. (2009), *Gobierno corporativo en la empresa familiar*, México, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo/Editorial Mexicana.
- López et al. (2010), *Sucesión en la empresa familiar. Guía fundamental en la definición e implementación de un plan de sucesión exitoso*. México, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo/LID Editorial Mexicana.
- Lozano, Niebla y Cisneros (2010), "Análisis organizacional de la empresa familiar", en *nodo Empresa Familiar y Mipyme, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales/ Universidad de Occidente/México*, Hess.
- Lozano, Oscar (2009), *La adaptabilidad de la pequeña organización en pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Juan Pablos.
- Martínez Echezárraga, Jon (2010). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. 1ª, Edición, Buenos Aires: Granica.
- Martínez, J. (2010), *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Granica (colección Management).
- Mintzberg, H. (1991), *Mintzberg y la dirección*, Madrid, Díaz de Santos.
- Müller de la Lama, Luthe, Mora, Sarjanovich y Sashida (2005), *Empresas efectivas, familias afectivas: un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares hoy*, México, Trillas.
- Prado, Héctor (2011). *La Marca Colectiva Queso Chiapas*. Ponencia presentada en el 1er Congreso Nacional de Leche. Comité Estatal del Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas, Noviembre 2011. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Rendón Cobián, Marcela V., (2007). *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Tinta Negra Editores, México, D.F.
- Sánchez, A. (2005), *La empresa familiar. Manual para empresarios*, Barcelona, Deusto.
- Tagiuri R. y Davis J. (1982) Bivalent Attributes of the Family Firm, en Aronoff, C. E. y J. L. Ward, *Family Business Sourcebook*, Omni graphics, Inc.

- Treviño, R. (2010), *Empresas familiares visión latinoamericana. Estructura, gestión y continuidad*, México, Pearson.
- Vela Peón, Fortino (2008). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa, en *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. María Luisa Tarrés (Coord.) Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, El Colegio de México, Miguel Ángel Porrúa. México.
- Zebadúa, A. y García, K. (2009), "Construcciones del sureste: construyendo un futuro familiar", en *empresa familiar (casos). Nodo Empresa Familiar y Mipyme*, México, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales/Hess.

Publicaciones periódicas

- Magallón, M. T. (2006), "De la transferencia de modelos organizacionales universales a su reapropiación en espacios locales. Una mirada al cambio organizacional desde una perspectiva constructivista", en *Revista Gestión y estrategia*, Departamento de administración-Universidad Autónoma Metropolitana, núm. 29, enero-junio.

Otras fuentes

- Comité Estatal Sistema Producto Bovinos Leche Chiapas (2010), página principal, en <<http://www.bovinoslechechiapas.com>> [10 de marzo de 2010].